

# **Universidad del Salvador**

**Facultad de Ciencias de la  
Educación  
y de la  
Comunicación Social**

**Carrera:** Publicidad

**Materia:** Seminario de Investigación

**Titular:** Profesor Juan Bautista

**GONZALEZ SABORIDO**

**Alumno:** Maximiliano BLANC

**Tema:** La comunicación interna como  
vector de crecimiento.

***Noviembre 1997***

## Indice

Agradecimientos	3
Introducción	4
<b>Marco Teorico</b>	
Capítulo I	8
Capítulo II	17
Capítulo III	23
Capítulo IV	31
Capítulo V	38
<b>Trabajo de Campo</b>	
Introducción	47
Relevamiento de datos	49
Análisis de resultados	56
<b>Conclusiones</b>	63
<b>Bibliografía</b>	69



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## **Agradecimientos**

Luego de haber transcurrido 5 años de universidad, sería muy difícil recordar todas la personas que colaboraron con mi carrera universitaria que se ve plasmada en esta tesis.

Sin embargo, intentando reunir todos los agradecimientos en estas personas, quiero mencionar aquellos que contribuyeron con la elaboración y confección de mi tesis:

Prof. Juan Bautista González Saborido, Prof. Luis González Balcarce, mis padres, Romina Contini, Darío Esparza y a todos los directivos de la facultad.

Sin la ayuda de cada uno de ellos me hubiera sido imposible lograr este trabajo.

A todos ellos, muchas gracias...



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## **INTRODUCCION**

Una empresa es un conjunto de personas que poseen sentimientos diferentes, habilidades diferentes, conocimientos y capacidades diferentes, que ocupan departamentos distintos dentro de la empresa y que desarrollan todo tipo de actividades. Estas personas son hombres y mujeres, de distinta edad que puede oscilar entre los 18 y 60 años. Entre ellos muchos no se conocen, pero a pesar de tantas diferencias todos pertenecen a un mismo grupo, a una misma empresa, a un mismo sistema.

Habiendo tanta diferencia entre el personal, es sumamente difícil lograr que todos perciban a la empresa igual, ya que cada uno tomará y dejará de tomar lo que le parezca del conjunto. A su vez cuando comuniquen algo, lo harán libremente, sin considerar si lo que expresan esta de acuerdo con los valores de la empresa. Para que estos problemas no sucedan, las empresas desarrollaron a partir de la década del 70 la comunicación interna empresarial.

Con la comunicación interna, en cierta manera, logramos nivelar a nuestro personal en lo que se refiere a comunicación específica de la empresa. Esta nos permite salvar las diferencias que pudieran llegar a existir. La comunicación logra el consenso en puntos claves de la empresa; que si esta comunicación no se estableciera, sería prácticamente imposible que en la estructura del conjunto no haya diferencias.

Muchas empresas han logrado establecer una comunicación interna excelente, y esta les ha traído grandes beneficios; citemos algunos casos:

La Cadena de Hoteles Four Seasons, es una de las mas prestigiosas en Washington, logró solo en un año la calificación de 4 estrellas internacional. Esto se lo debe a sus empleados, que con una sonrisa dibujada en el rostro soluciona cualquier problema que se les pueda presentar a sus clientes, llamándolos por su nombre y ofreciéndoles soluciones de acuerdo a sus necesidades.

Citemos otro ejemplo. La empresa Hewlett-Packard implementó un sistema de capaci-

tación de ingenieros que les permite a estos últimos conectarse directamente con el mercado y los consumidores. Cada uno de los ingenieros de HP, debe ir a un almacén donde se vendan productos HP, y conocer cual es la primera respuesta de los clientes ante los productos de su empresa. En mas de una ocasión, personas que fueron atendidas por ingenieros de HP en los almacenes, terminaron comprando los productos, debido al empeño y la dedicación que cada uno de ellos ponía en explicarle a los clientes las característica esenciales que tenían los productos de su empresa con respecto a los de la competencia. Ese empeño puesto por los jovenes ingenieros de HP estaba basado en una sólida comunicación interna la que les facilitaba los recursos necesarios para que puedan desarrollar su trabajo de la mejor manera.

Wal-Mart, es una cadena de supermercados que recientemente llegó a la Argentina. En su estructura organizativa existe una desarrollada corriente comunicativa entre los empleados. Dentro de Wal-Mart muchos de los datos que en otras empresas serían confidenciales, son de manejo diario para su personal. Al terminar el día de trabajo, cualquier empleado, ya sea un repocitor o el gerente del salón, puede dirigirse a la oficina de contaduría y preguntar cuanto se vendió en el día. Los empleados de contaduría no dudarán en comentarle la cifra exacta vendida, cuanto se vendió en efectivo, cuanto se vendió en cheques, cuanto se vendió con tarjeta, cuanto se lleva acumulado en las ventas, y cualquier otro dato que se desee conocer. Esta comunicación hace que el personal se sienta parte de la empresa, que realmente se sienta identificado con ella.

Estas características, no son logradas sólo por un grupo de operarios que se vieron en la necesidad de mejorar sus puestos de trabajo, ni tampoco por un pequeño conjunto de ejecutivos que intentaron mejorar las condiciones de trabajos de sus departamentos. Para lograr estas mejoras en la comunicación se requiere la cooperación de todo el personal y no solamente de los 200 mejores. Estas compañías requieren y exigen un rendimiento extraordinario del individuo término medio. Este es el que en definitiva provocará el cambio dentro de la empresa. Este empuje que los empleados ponen en mejo-

rar el trabajo lo llamaremos "productividad del personal", concepto que muchos conocen y que muy pocos aplican.

Según Ernest Becker (psicólogo) todos nosotros tenemos necesidad de hacernos notar. Así podemos observar repetidas veces la extraordinario energía que un trabajador puede desplegar mucho más allá de lo que su deber le exige, cuando se le da algo de control sobre su destino. Un experimento de psicología consecuente con este importante campo de la investigación hace resaltar esta peculiaridad. A personas adultas se les dieron algunos problemas complicados para resolver y un montón de pruebas para corregir. Al fondo se escuchaba un ruido alto, molesto, que se presentaba a intervalos irregulares. Para ser precisos, era una "combinación de dos personas hablando español, una hablando armenio, un mimeógrafo funcionando, una calculadora de escritorio, una máquina de escribir y el ruido de la calle, todo lo cual producía un estruendo inidentificable". Los individuos se dividieron en dos grupos. A los de un grupo se les dijo solamente que se pusieran a trabajar. A los otros se les facilitó un botón que era necesario oprimir para cortar el ruido, "una versión moderna del control: interruptor". El grupo que tenía el interruptor resolvió cinco veces más problemas que el otro y no cometió sino un pequeño número de errores en la corrección de pruebas. Lo sorprendente es que, "ninguno de los integrantes del grupo que tenía el interruptor hizo uso de él. En el solo hecho de saber que tenían un medio de control consistió la diferencia".

La comunicación interna no debe por regla estar dentro de la empresa, existen innumerables formas de comunicarse con los empleados. Veamos un ejemplo: en USA, el gerente de ventas que empleaba 100 personas, tomó en alquiler por una noche el estadio de fútbol americano de Nueva Jersey. Después del trabajo, sus vendedores salieron al campo del estadio por el túnel de los jugadores. Cuando iba apareciendo cada uno, el tablero electrónico comunicaba su nombre a la multitud reunida. Los ejecutivos de la central de la corporación, los empleados de las otras oficinas y las familias y amigos que estaban presentes los cuales aplaudían estruendosamente.